

A gestão de pessoas estratégica em uma instituição financeira Strategic people management in a financial institution

Larissa Mohr^a, Isabel Cristina Rosa Barros Rasia^b, Alessandra Doumid Borges Pretto^c

^a MBA em gestão de pessoas. Universidade Federal de Pelotas. lah.mohr@gmail.com

^b Mestrado Profissional em Administração Pública. Professora do PROFIAP. Universidade Federal de Pelotas. cristieducare@gmail.com

^c Doutora em Saúde e Comportamento. Universidade Federal de Pelotas. alidoumid@yahoo.com.br

Resumo

Introdução: A GP nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. **Objetivo:** verificar como os gestores de uma Cooperativa de Crédito do Sul do Brasil entendem a atuação do Setor de GP sob uma perspectiva estratégica. **Métodos:** realizou-se um estudo de caso, com metodologia descritiva e abordagem do tipo qualitativa. Os sujeitos da pesquisa foram os Gerentes de Unidades de Atendimento e Gerentes Administrativos Financeiros da Cooperativa, representando uma amostra de 76% de respondentes válidos para o estudo. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário de perguntas abertas e fechadas, aplicadas e enviadas por *e-mail* através da ferramenta *online SurveyMonkey*. Para a análise dos dados utilizou-se a análise de Conteúdo de Bardin e análise de documentos do setor de GP. **Resultados:** os resultados indicaram que os gestores possuem um bom entendimento do quanto a GP é importante e da sua posição estratégica para a Cooperativa. Identificou-se a compreensão por parte dos gestores quanto da importância das pessoas dentro da Cooperativa. **Conclusão:** o estudo ainda identificou que uma pequena parcela de gestores não entende de forma clara a atuação do Setor de GP na Cooperativa e que existe a necessidade da participação destes frente à GP de forma mais efetiva.

Palavras-chave: Estratégia; GP; Gestão Estratégica de Pessoas; Cooperativa de Crédito.

Abstract

Introduction: People Management in organizations is the function that allows effective collaboration of people to achieve organizational and individual goals. **Objective:** To verify how the managers of Credit cooperative understand the performance of People Management sector from strategic perspective. **Methods:** a case study was carried, with a descriptive methodology and qualitative approach. The subjects of survey were the Units Managers and cooperative's Financial Administrative Managers, which represented a sample of 76% of respondents valid for the study. For data collection, a questionnaire with asks open and closed questions was used, it was applied and sent by e-mail through of tool online, Survey Monkey. For the analysis of data was used the analysis of Bardin's Content and analysis of sector's documents of People Management's. **Results:** the results indicated that managers have a good understanding of how much the People Management is important and of their strategic position for the Cooperative. It was identified the managers' understanding of the importance of people in Cooperative. **Conclusion:** the study also identified that a group of managers don't understand clearly the performance of People Management sector in the Cooperative and that there is need of participation them in the People Management more effectively.

Keywords: Strategy; People Management; Strategic Management of People; Credit Cooperative.

1. Introdução

Recebido em 19/03/2017. Aceito em 08/09/2020. Publicado em 22/09/2020.

Autor Correspondente: cristieducare@gmail.com

As organizações estão passando por constantes mudanças devido a fatores sociais, econômicos, políticos e tecnológicos. Assim, elas precisam encontrar alternativas para se manter no mercado de forma competitiva e lucrativa, buscando e alterando suas estratégias e modelos de gestão, na qual a informação e o conhecimento são pontos fundamentais. Um elemento que tem sido considerado importante para o sucesso organizacional são as pessoas. Assim, o setor de Gestão de Pessoas (GP) passa a ser visto com outros olhos, e possuem função fundamental no que se refere a atingir os objetivos da empresa juntamente com as demais áreas (Gil, 2012). As pessoas constituem o principal ativo as organizações, daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. Entretanto, muitas organizações enxergam ainda o setor de GP como um sistema fragmentado, com pouco entendimento do seu significado e sem grande importância estratégica. Todavia, para um bom resultado, todos os funcionários e gerentes devem estar internalizados com as estratégias da organização. É de grande importância a conscientização das pessoas sobre o trabalho em equipe e uma mudança cultural dos funcionários envolvidos, bem como dos gestores da organização (Sentanin, 2004).

Como toda organização, as Cooperativas de Crédito também possuem concorrência entre elas (instituições financeiras, outras cooperativas de crédito e bancos) e precisam estar atentas ao mercado para não se prejudicarem, também necessitando utilizar-se de estratégias para seguirem competitivas. Dessa forma, tratando-se da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) numa Cooperativa de Crédito, a questão que norteou o estudo buscou responder: os gestores da Cooperativa de Crédito entendem a atuação do Setor de GP como estratégica? A fim de buscar a resposta formulou-se o objetivo do estudo: verificar como os Gestores da Cooperativa entendem a atuação do setor de GP sob um olhar estratégico. Também buscou-se identificar quais as atividades do Setor de GP têm maior relevância para a Cooperativa e averiguar as práticas de treinamento e remuneração utilizadas pelos Gestores da Cooperativa.

2. Referencial teórico

2.1 A Gestão de Pessoas no Brasil

Quanto às atividades de GP no Brasil, sua evolução nas relações de trabalho que seguiram as fases históricas brasileiras (Dutra, 2016). É relevante destacar, as cinco fases da evolução do perfil do profissional da GP: Fase Contábil, Fase Legal, Fase Tecnicista, Fase Administrativa, Fase Estratégica e Fase de Conhecimento (Franco, 2008). Antes da década de 1930, na Primeira República, não havia legislação que instrísse a relação de emprego, sendo um período industrial no qual 80% da população estavam no campo. Diante disso, as pessoas não possuíam um órgão que as representassem perante as empresas, só havia a voz do patrão, ou seja, as indústrias e a produção em série eram responsáveis pela contratação da maior parte dos empregados com baixa qualificação, havendo facilidade na reposição na mão de obra (Fidelis, 2014). Esse período foi caracterizado como uma fase contábil, em que a maior preocupação era com os custos da organização (Marras, 2016). Após 1930, período em que as indústrias tomam força, são criadas leis a fim de estabelecer a disciplina entre capital e trabalho, através de sindicatos de trabalhadores e de empresas (Dutra, 2016). Esta é uma fase de cunho legal, que se estende até 1950 (Marras, 2016). Nesta época, os departamentos de pessoal cuidavam das rotinas trabalhistas, que versavam a obediência à legislação trabalhista, enquanto as tarefas administrativas eram de recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento (Araújo & Garcia, 2014). Numa mesma perspectiva, salienta-se que esse período ficou marcado pelo início da gestão burocrática

e legalista de pessoas, que perdura até os dias atuais em grande parte das empresas brasileiras (Dutra, 2016).

Na fase tecnicista, que vai de 1950 a 1965, deixa-se de preocupar-se apenas com registros e controles, e se começa a focar mais em outras atividades como treinamento, recrutamento, seleção, salários, cargos, benefícios, entre outros (Franco, 2008). É um período de grande industrialização no Brasil, devido à chegada de indústrias de eletrodomésticos e automóveis; aqui, inicia-se a implementação do modelo americano de GP, com departamentos de Relações Industriais (RI), no qual o Gerente de Relações Industriais (GRI) era o responsável pela relação entre o empregado e empregador (Fidelis, 2014).

O período de 1965 a 1985 é marcado pela ditadura militar, onde há tensão nas relações trabalhistas assim como na política e economia. (Fidelis, 2014). Foi na Fase Administrativa em que foi implementado o movimento sindical denominado “novo sindicalismo”, registrando-se uma significativa mudança à denominação e responsabilidade do GRI: o cargo passa a se chamar gerente de Recursos Humanos (Marras, 2014). A partir de 1985, na denominada Fase Estratégica, surgem os programas de planejamento estratégico das organizações, iniciando também as preocupações de longo prazo entre o colaborador e empresa (Mota, 2010). E a fase do Conhecimento que se dá após os anos de 1990 e seguem até os dias de hoje, a qual é uma evolução da Fase Estratégica, sendo sua essência baseada na inovação (Franco, 2008). Nesse contexto, a partir de 1985, as empresas começaram a passar por dificuldades devido à globalização, concorrência e entrada de mercados estrangeiros, fazendo com que perdessem a competitividade caso seguissem os modelos tradicionais burocráticos. Isso levou ao desemprego e diminuição de salário de diversos trabalhadores (Fidelis, 2014). Para enfrentar estes problemas, começaram a investir em pessoas com capacidades e competências, percebendo assim, a preocupação dos donos com seus colaboradores, e com a área de Recursos Humanos e seu respectivo profissional, o qual passa a se tornar figura no staff, passando assim a serem fundamentais na organização (Araújo & Garcia, 2014).

2.2 Gestão de Pessoas Contemporânea

A expressão GP veio substituir a Administração de Recursos Humanos, que é muito restritiva e que dá uma percepção de que as pessoas que trabalham numa organização são apenas recursos ao lado de recursos materiais e financeiros. Nessa perspectiva, na GP, as pessoas passam a ser tratadas como parceiras, fornecedoras de conhecimentos, de habilidades, de capacidades e da inteligência (Gil, 2012).

A GP é uma área sensível à mentalidade e a cultura corporativa que predomina nas organizações. É como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo (Dutra, 2016). As políticas de GP consistem em orientar de maneira geral os limites dentro dos quais as ações das pessoas e organização devem ocorrer, definindo assim o posicionamento, as expectativas e os valores da organização se tratando dos indivíduos, servindo ainda como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento de equidade entre elas (Ferreira et al., 2015). No que se refere à conciliação de expectativas, esta é a troca de responsabilidades entre o colaborador e a organização, ou seja, a pessoa contribui com a empresa e a empresa contribui com a pessoa (Dutra, 2016). Nesse sentido, devido à acirrada concorrência, globalização e instabilidade, que são fatores que influenciam diretamente a cultura da organização— muitas vezes há necessidade de tomar decisões rápidas a fim de se adaptar as mudanças do ambiente externo, ou seja, são as pessoas as responsáveis pelo processo de adaptação da cultura organizacional (Araújo & Garcia, 2014). Agregar pessoas é pensar tanto nas atividades presentes e operações

da empresa quanto no seu futuro e destino, seja para suprir as necessidades devido a demissões ou para ampliar o quadro de funcionários (Coradini, 2009).

AGP vai além de atrair, manter, motivar, treinar, desenvolver, remunerar e integrar pessoas, pois esta precisa manter o equilíbrio dessas funções, funcionando como um sistema aberto e interativo, consistindo de várias atividades integradas entre si a fim de se obter resultados em comum, tanto para a empresa quanto para as pessoas que nela trabalham. Devido à importância das pessoas e de sua gestão nas organizações, relacionam-se as atividades de GP com importantes resultados organizacionais, destacando-se assim o papel estratégico da GP nas organizações (Demo, 2010).

2.3 Estratégia

Definir a palavra estratégia pode ser um pouco difícil, pois é um conceito que depende do contexto que está inserida. Porém, o conceito da palavra está associado fortemente às ações militares do passado e guerras. No século XVIII que surge a noção de Estratégia, baseada ainda nas questões militares, norteadas pelas ideias do Iluminismo, onde teóricos examinaram os sucessos dos pequenos e bem treinados exércitos de Frederico, o Grande, da Prússia, a fim de obterem os princípios da estratégia (Carvalho & Laurindo, 2007).

Havia uma prosperidade pós-guerra e aumentava a competição, o que levou rentabilidade aos negócios, mas com custos excessivos e grandes perdas (Costa, 2007). As empresas começaram a perceber que havia necessidade em se preparar para o futuro, pois sua sobrevivência não seria mais certa se seguissem apenas objetivos fixados e ações de curto prazo. Assim, via-se uma necessidade de encontrar formas alternativas de ter rentabilidade sem gastos desnecessários. As ideias dos autores militares quanto à visão da estratégia evoluíram para a área dos negócios, e assim como na área militar, na visão dos negócios também comporta várias abordagens e permanece evoluindo conforme o passar do tempo.

O conceito de estratégia pode ter se voltado para os negócios, mas ainda assim com grande similaridade entre os termos e conceitos militares. Basicamente, a estratégia surge devido à competição, seja ela nas guerras, seja ela nos negócios, mas claro que de formas diferentes. Pensar de forma estratégica se tornou um fator indispensável ao se conduzir e gerir organizações, sendo elas com fins lucrativos ou não (Moore, 2000), já que a estratégia trata da ligação entre o mundo interior da empresa com seu ambiente exterior (Wilson, 2004). Tratar de estratégia abre um leque de discussões entre percepções teóricas, indo de enfoques convencionais que consideram a estratégia como uma atividade lógica, racional e sequencial e chegando a concepções mais dinâmicas, considerando fatores culturais, de aprendizado, política e relações de poder (Mintzberg, 2000). Ela não é algo estático e acabado, tornando o entendimento de seu conceito complexo, ou seja, está mudando constantemente, tendo que desempenhar a função de integrar estratégia, organização e ambiente de forma conexa, rentável e sinérgica para todos os agentes envolvidos ou influenciados (Camargos, 2003).

Estratégia é algo duradouro que é definido para todo o período previsto até a solução definitiva do problema ou situação que a motivou (Castor, 2009) e as transformações que ocorrem no ambiente são as principais responsáveis pela formação de estratégias nas organizações, pois se o ambiente muda, as organizações devem mudar de alguma forma suas ações para que seu alinhamento perdido seja restaurado (Mussi, 2008). Os *stakeholders* (clientes, investidores, funcionários e sociedade como um todo), exercem forte pressão sobre as estratégias da organização impondo um novo padrão competitivo. Isso se relaciona com a implementação de estratégias como um fenômeno ligado à sobrevivência e crescimento das organizações que pretendem se manter íntegras e produzindo benefícios sociais e econômicos. Existem diversas abordagens e enfoques

quanto à estratégia: umas têm como foco a adaptação entre as forças da organização e oportunidades do ambiente, outras a relacionam com objetivos organizacionais, e algumas ainda dão ênfase às características subjetivas ou psicológicas das estratégias (Bulgacov et al., 2007).

2.4 Gestão Estratégica

Não há um consenso quanto ao conceito de Gestão Estratégica, uma vez que autores tratam o conceito da mesma forma que o planejamento estratégico, porém, a Gestão Estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação (Tavares, 2010).

Gestão Estratégica pode ser definida como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização (Costa, 2007) e quanto a sua importância, a Gestão Estratégica dá à organização um modelo de desenvolvimento de habilidades para antecipar as mudanças e para tratar as incertezas futuras pela definição de procedimentos a fim de ser alcançar os objetivos da mesma (Silva, 2014). Já quanto a finalidade, a Gestão Estratégica visa a assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas (Costa, 2007).

A GEP surge da necessidade de sobrevivência num mundo de competição, em que não é mais suficiente dominar apenas a tecnologia e informação, é necessário que as organizações considerem seus ativos intangíveis, como capital intelectual e competências profissionais de seus trabalhadores (Marras, 2016). Ela assume um papel estratégico e relevante nas organizações, alinhada ao planejamento e estratégias, deve construir a competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais (Demo, 2010). Dessa forma, a GEP consiste na ideia de que o desempenho organizacional é influenciado por um conjunto de práticas de GPe está intimamente ligada à estratégia da organização ou do negócio. Gerir pessoas estrategicamente consiste em dar a elas orientação para se alcançar os objetivos da organização e os seus próprios objetivos (Chiavenato, 2004; Marras, 2016). A GEP, além de orientar as pessoas tanto para os objetivos da organização quanto para seus objetivos próprios, está intimamente ligada ao pensar e ao estratégico da organização (Dutra, 2016). O foco da GEP visa mais os negócios e as estratégias do que as funções tradicionais dos Recursos Humanos, existindo um foco maior no diagnóstico das necessidades estratégicas da organização a fim de se desenvolver talentos para a implementação da estratégia competitiva e as metas organizacionais (Marras, 2014).

Uma empresa é competitivamente vantajosa quando sua estratégia cria valor econômico e esta não pode ser copiada por outras empresas. Nesse sentido, a vantagem competitiva da organização depende de recursos que não podem ser transferidos ou copiados; eles precisam ser valiosos, raros, de difícil imitação ou substituição, além de precisar ser bem gerenciado pela organização (Mascarenhas, 2008). Consideram-se as pessoas como elementos estratégicos as fazendo elementos importantes dentro da organização, sendo necessário mantê-las comprometidas e motivadas a seguirem fazendo parte da mesma.

A GEP abrange os papéis e funções a serem desenvolvidos pelo setor de GP e pelos demais envolvidos com a área, dando novas responsabilidades e uma nova estrutura a função (Mascarenhas, 2008). Tendo isso em vista, para a GEP funcionar de fato, a organização não conta apenas com o setor de GP, mas sim com todos os gerentes das demais áreas, que precisam saber dirigir as pessoas de suas áreas específicas, tornando-os

assim gestores de pessoas também. Assim, o setor de GP serve como suporte aos demais gestores (Marras, 2014). Gerir gente de forma eficaz é saber implantar os processos de GP, reconhecendo que são as pessoas que movem as empresas e os gestores são os que subordinam pessoas, e estes precisam do apoio da área de GP para conseguirem atingir os resultados da organização (Fernandes, 2007). Nessa perspectiva, o gestor de pessoas, é o gestor de qualquer área, sempre atuando estrategicamente, já que ele tem acesso às informações de todo o corpo funcional. Assim, o comportamento organizacional pode estar compatível com as demandas estratégicas, promovendo o alinhamento de interesse e comportamentos dos indivíduos (Mascarenhas, 2008).

2.5 Cooperativa de Crédito

As primeiras cooperativas surgiram na França e Inglaterra, por volta dos anos de 1820 e 1845. De início, estas cooperativas funcionavam como entidades beneficentes e sindicatos (Schimmelfenig, 2010) e no Brasil, o Cooperativismo de Crédito chegou ao Brasil, trazido da Europa com o objetivo de reunir as poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço de seu próprio desenvolvimento (Bragança, 2015). A evolução das cooperativas de crédito vem superando nos últimos anos barreiras de todo porte, entre elas políticas, econômicas, ideológicas e culturais.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que se constituem como uma sociedade cooperativa, objetivando prestar serviços financeiros aos seus associados, como concessão de crédito, cheques, captação de depósitos a prazo e à vista, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e de pagamentos por conta de terceiros sob convênios com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no país, entre outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor (Bragança, 2015). Segundo a legislação brasileira, lei n. 5.764, as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, com natureza jurídica própria, sem fins lucrativos, destinadas a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, com direito assegurado a todos os instrumentos do mercado financeiro. Assim como outras instituições financeiras, a cooperativa de crédito oferece produtos e serviços, porém o que a diferencia de bancos, por exemplo, é que o cooperado (ou associado) é dono do negócio e conta com juros mais baixos, rendimentos maiores e melhor atendimento (Schimmelfenig, 2010). A Cooperativa de Crédito analisada tem mais de 15 mil colaboradores espalhados pelo Brasil e em torno de 100 cooperativas de crédito afiliadas em 11 estados do país. Na região Sul do país, há a Central que fornece todo o apoio, coordena, regula, organiza e controla as cooperativas do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Este estudo está centrado na Cooperativa que coordena 16 unidades de atendimento no Sul do Estado.

3. Método

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e quanto à abordagem é uma pesquisa do tipo qualitativa, que se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Realizou-se um estudo de caso na Cooperativa de Crédito do Sul do Estado do Rio Grande do Sul, que conta com 2 unidades de atendimento.

3.1 Coleta de dados

Para a coleta de dados utilizou-se de análise de documentos da Cooperativa e um questionário semiestruturado com perguntas fechadas e abertas. A análise documental foi composta por documentos e relatórios disponíveis da instituição e através de contato direto com o setor de GP da Cooperativa e *nosite* da empresa, a fim de se obter informações necessárias e complementares à pesquisa. Ainda, contou-se com informações dos relatórios

do setor de GP, como: número de gestores, treinamentos realizados, concessão de benefícios.

Obteve-se a aprovação prévia para a realização da pesquisa junto à empresa e todos os gestores aceitaram participar do estudo. Quanto ao questionário semiestruturado que buscou obter informações sobre as opiniões e visão dos gestores sobre o Setor de GP e suas principais atividades, no intuito de descrever as características e percepções sobre a sua atuação. Este instrumento foi construído com base na literatura vigente de GPe foi enviado aos gerentes das unidades de atendimento e aos gerentes administrativos financeiros, totalizando 29 pessoas. O questionário foi elaborado, duplamente revisado e validado, na Universidade de origem do trabalho e pela empresa objeto do estudo, a fim de se evitar qualquer inconformidade. Após esta etapa, foi organizado através da ferramenta *online Survey Monkey*, onde o *link* do questionário foi enviado por e-mail aos gestores, que o responderam anonimamente, as perguntas fechadas em uma escala *likert* que variava (discordo totalmente, até totalmente de acordo). Aplicado num período de 10 dias, onde 22 gestores responderam, representando uma amostra de 76% de respondentes válidos para o estudo. Os sete gerentes que não responderam estavam em férias no momento da realização do estudo.

3.2 Análise de dados

Com base nos dados coletados nas perguntas abertas do questionário e na análise documental, os resultados foram analisados de forma qualitativa através da análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análises de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, cuja intenção é realizar a inferência de conhecimentos relativos às condições de sua produção (Bardin, 2002).

4. Discussão dos resultados

A respeito do perfil dos 22 gestores respondentes do questionário, composto por nove mulheres e 13 homens, identificou-se em relação ao maior grau conquistado quanto à formação acadêmica, que nove possuíam alguma especialização relacionado à área de administração; sete possuíam apenas a graduação em Administração ou Ciências Contábeis, e destes, quatro possuíam MBA em gestão como maior titulação, e, apenas dois gestores não tinham concluído o ensino superior no período de coleta dos dados. Sobre o cargo ocupado, nove eram Gerentes Administrativos Financeiros (GAF) e 13 atuavam como Gerentes de Unidade de Atendimento (GUA).

No que se refere ao tempo de trabalho na Cooperativa, 10 pessoas atuavam a menos de 10 anos na Cooperativa e já ocupavam cargos GUA ou GAF, e, o restante dos entrevistados trabalhava a mais de 10 anos na Cooperativa e também possuíam algum cargo como GUA ou GAF. Em relação ao tempo de trabalho, o GAF com maior tempo de casa estava no cargo há nove anos, e quanto ao GUA, o que possui mais tempo de trabalho na Cooperativa, estava no cargo há 10 anos.

Quanto às respostas dos entrevistados sobre se há a ampla participação dos colaboradores na formulação das estratégias organizacionais, as respostas obtidas mostraram que 50% dos respondentes se mostraram de acordo com a afirmação e quase 23% estavam totalmente de acordo, e 27% não tomaram uma posição de fato sobre o questionado, ou seja, os dados obtidos mostram que de forma geral há a participação dos colaboradores na elaboração das estratégias da empresa. Este achado pode indicar a valorização dos colaboradores dentro da Cooperativa, e que este processo é interativo e contínuo.

A questão que abordou se os Gerentes das Unidades de Atendimento e os Gerentes Administrativos

Financeiros atuavam como Gestores de Pessoas mostrou que: estratificando-se, 27 % dos respondentes se consideram como Gestores de Pessoas. Os demais respondentes, 59% responderam como de acordo e 14% não concordam e nem discordam. Estes dados podem indicar que existe uma percepção de que parte dessa função (Gestão) não é de sua total responsabilidade e sim do Setor de GP, o que pode levar a não se perceberem como função e tarefa de sua total responsabilidade.

Estes resultados reforçam a importância de existir um bom entendimento por parte dos respondentes do seu papel como Gestores de Pessoas em si, uma vez que este tem que trabalhar e buscar as melhores competências de seus colaboradores a fim de se obter os melhores resultados com ações estratégicas (Araújo & Garcia, 2014). Ressalta-se que o setor de GP serve como suporte aos demais gestores, e que, ainda, para o setor ser estratégico precisa contar com estes gestores de forma contínua (Marras, 2014).

No estudo abordou-se sobre a atuação do Setor de GP, se este considerava em suas ações todos os envolvidos na Cooperativa (fornecedores, clientes, distribuidores, comércio local e comunidade) e não apenas os colaboradores da Cooperativa (Gráfico 1), obteve-se que quase 14% dos respondentes estão totalmente de acordo com a afirmação e 60% concordam. Porém, 18% não se posicionaram sobre essa questão e quase 10% não concordam com o fato. Esses resultados podem ser decorrentes da falta de percepção dos gestores quanto à necessidade de relacionamento com os demais envolvidos na Cooperativa, e que a GP também dá resultados positivos e está inserida nas contingências originadas pelo ambiente onde atua, conectadas a concorrência e aos *stakeholders* em geral.

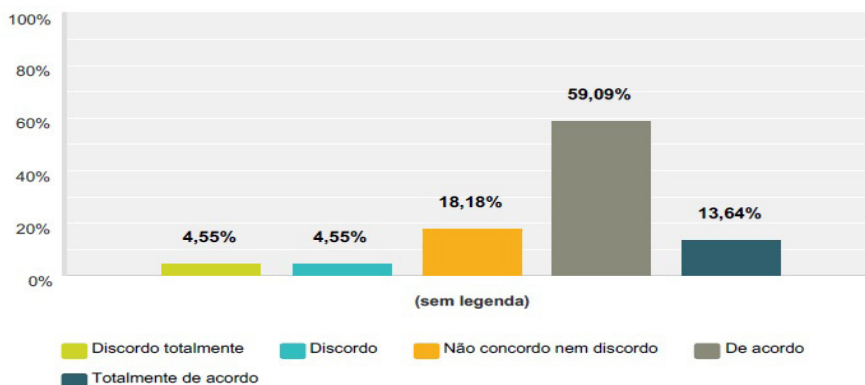


Gráfico 1- GP considera todos envolvidos na empresa.

Fonte: elaborado pelos autores.

No estudo, abordou-se sobre as práticas de GP, em todos os níveis hierárquicos, se estavam alinhadas as estratégias organizacionais da Cooperativa, no planejamento de médio e longo prazo (Gráfico 2), 9% dos gestores discordaram e 4,5% não se posicionaram. Entre os que concordaram 54,5% concordam e 32% concordaram totalmente. Estes dados reiteram que o setor de GP deve assumir um papel estratégico a fim de se construir a competência essencial para se alcançar os objetivos e resultados (Demo, 2010), participando das estratégias, o setor de GP consegue atender melhor a realidade da organização, se mantendo alinhada a estratégia e demais setores. Entretanto, os respondentes que se colocaram como discordantes ou que não se manifestaram, podem estar sinalizando que o setor de GP da Cooperativa deveria enfatizar o porquê de sua tomada de decisão em alguns momentos e como isso é importante e estratégico para a Cooperativa (Drews, 2012).

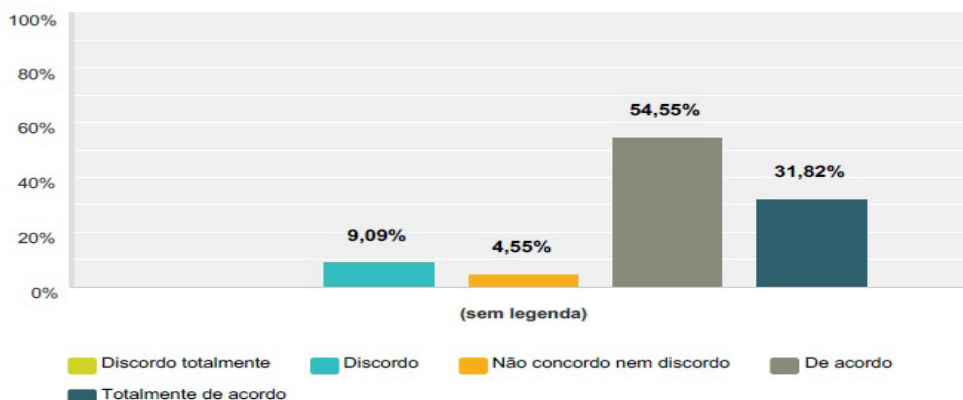


Gráfico 2 - Práticas de GP alinhadas às estratégias organizacionais da Cooperativa.

Fonte: elaborado pelos autores.

Ao avaliar as formas de remuneração que a empresa oferece aos colaboradores, e do quanto estão adequadas de acordo com as possibilidades da Cooperativa, 27% se mostraram totalmente de acordo e quase 59% estão de acordo com o disponibilizado pela empresa. 14% não opinaram. Nessa perspectiva, as formas de remuneração podem ser utilizadas como um diferencial dentro da organização, servindo como fatores motivacionais, além de servir para atrair e reter pessoas. Assim, os resultados dos que se mostraram neutros quanto à questão, podem indicar de que é necessário averiguar que tipos de remuneração podem estar faltando ou serem mais ajustadas às expectativas dos colaboradores e de que forma essas mudanças poderiam ser enquadradas com estratégias da Cooperativa, de forma que não interfiram nos resultados do negócio (Mósca, 2014).

No estudo se questionou sobre os colaboradores serem considerados “elementos-chave” na Cooperativa, quase 70% dos gestores se mostraram totalmente de acordo com a afirmação e o restante concordou. Desse resultado, pode-se perceber que todos os gestores consideram as pessoas como fatores importantes dentro da Cooperativa, pois são elas que desempenham papel central na organização através das suas competências próprias, que as tornam elementos estratégicos para a organização (Fernandes, 2011). Assim, percebe-se um empenho da Cooperativa e da equipe de gestores que sabe o quanto as pessoas que ali trabalham são importantes para o negócio, e que esta sinergia reflete-se para os clientes alavancando o negócio.

Sobre os tipos e formas de treinamentos oferecidos pela Cooperativa visando desenvolver tanto a Instituição quanto os seus colaboradores, as respostas mostraram que 77% dos respondentes estão totalmente de acordo com a questão e 14% de acordo, enquanto que 9% não concordaram nem discordaram com a afirmação. Dessa forma, observa-se que aqueles que não expuseram a sua opinião talvez precisem ter mais internalizado o que é a função da GP, e o porquê das práticas e atividades que ela exerce dentro da organização, da mesma forma, mostrar a importância dos treinamentos para todos os colaboradores, que reflete-se para clientes e comunidade, pois os treinamentos amparam e aperfeiçoamos colaboradores, servindo como um conjunto objetivo de estratégias trazendo vantagens recíprocas (Fidelis, 2014).

No estudo também se abordou sobre o setor de GP fazer o acompanhamento do colaborador, após a admissão, até ele estar plenamente inserido e adaptado para trabalhar na Cooperativa, 9% dos respondentes discordaram com a afirmação, 5% não se posicionaram, 68% concordaram e 20% estão totalmente de acordo. Esse acompanhamento faz parte da recepção do colaborador, pois entende-se que deve haver uma preocupação entre a organização e a inserção de um novo membro na empresa, dando continuidade até ambos estarem adaptados um ao outro (Dutra, 2016). Este dado sugere uma preocupação da Cooperativa em preparar bem o

colaborador até este estar plenamente inserido no ambiente de trabalho e apto a realizar as atividades e prestar seus serviços aos clientes internos e externos. Essa preocupação alia-se a qualidade plenamente almejada e discutida e treinada no ambiente da Organização.

Na abordagem sobre os processos realizados do setor GPem: contratar, reter, motivar, avaliar desempenho, desenvolver, remunerar, reconhecer empenho e demitir serem de responsabilidade exclusiva do setor de GP, houve uma grande disparidade que cumpre discutir. As respostas indicaram que 18% dos gestores discordam totalmente e 23% discordam; 18% concordam e 5% estão totalmente de acordo com o questionado e, 36% não se posicionaram sobre a questão. Salienta-se a falta de entendimento de mais da metade dos gestores a respeito das funções do setor de GP, pois ele envolve um conjunto de processos para que as pessoas de todos os níveis hierárquicos compartilhem decisões, visando trazer resultados para todos. Nessa perspectiva, a GP vai além dos processos, ela precisa manter o equilíbrio organizacional e funcionar como um sistema, que consiste em várias atividades integradas (Fidelis, 2014). Assim, analisando os resultados, pouco mais de 40% dos respondentes parecem entender o papel do setor de GP como além da visão tradicional, ou seja, perceberem que o setor está voltado ao negócio e as estratégias da Cooperativa, e que sua atuação vai além de funções burocráticas.

Os gestores que não se posicionaram, podem não ter uma visão clara quanto às atividades e funções do setor de GP dentro da Cooperativa, isso pode indicar uma necessidade do setor de GPem deixar claro, tanto aos gestores quanto aos demais colaboradores, de qual é o seu papel dentro da Cooperativa, principalmente no nível estratégico.

E para aqueles gestores que perceberam o setor de GP como o único responsável pelos processos de contratar, reter, motivar, avaliar desempenho, desenvolver, remunerar, reconhecer empenho e demitir, talvez seja necessário um treinamento e abordagem mais efetiva para reforçar o entendimento da importância do papel estratégico do GP, reforçando para os gestores que eles são aliados fundamentais em tudo que envolve a sua equipe de trabalho, e de que forma a sua não responsabilização pode vir a afetar o trabalho e a Cooperativa.

Nas questões abertas do questionário procurou-se saber a percepção dos gestores sobre o setor de Setor de GP ser um fator competitivo para a Cooperativa. As respostas mostraram que 86,36% dos gestores concordaram com a afirmação de que realmente é um fator competitivo. Nas respostas agrupadas e analisadas sob a técnica da análise de conteúdo, obteve-se que os processos de selecionar, reter e desenvolver pessoas apareceram com maior frequência, sendo os mais citados pelos entrevistados. A importância das pessoas para o trabalho no negócio da Cooperativa também se mostrou repetidas vezes, assim como as pessoas serem fundamentais nas buscas de resultados. Quanto às principais contribuições do setor de GP para a Cooperativa, foram mencionadas palavras elencadas em ordem decrescente, como: apoio, suporte, treinamento, capacitação, seleção, retenção, desenvolvimento e motivação, que apareceram com maior frequência nos relatos. Sobre apoio e suporte, a GP dá apoio aos gestores, já que estes repassam seus conhecimentos aos colaboradores, a fim de se conseguir atingir os resultados. Portanto, eles utilizam desse apoio e suporte em seus objetivos setoriais.

Quanto ao treinamento, capacitação, seleção e retenção, que são atividades tradicionais do setor de GP, mas que alinhadas às estratégias da Cooperativa podem dar de fato o apoio que os gerentes necessitam. Ainda, quanto ao desenvolvimento, este inclui: treinamento, programas de mudanças, de desenvolvimento de carreiras, programas de comunicações e consonância (Chiavenato, 2014), de forma geral, os gestores atribuíram como uma contribuição positiva do setor de GP.

Quando abordados sobre a percepção dos Gestores quanto ao considerarem a Cooperativa como inovadora no setor de GP, obteve-se que 59% dos Gestores consideram o setor inovador, buscando formas de desenvolvimento, treinamentos e benefícios a fim de se reter os colaboradores; 23% apontaram o setor como, em parte inovador, que o trabalho desempenhado está no caminho, que tem boas ideias, mas que não conseguem colocar todas as ações em prática; 14% não o consideraram inovador, reforçam que o setor está indo apenas em consonância com o que o mercado pratica; e 4% não se manifestaram a respeito. O setor de GP é inovador quando visa modificar as práticas tradicionais da área, que envolvem a organização e a gestão das pessoas, a fim de se obter participação na tomada de decisões, aprendendo novas habilidades e buscando resultados (Souza, 2008).

Quando abordou-se junto aos Gestores sobre quais as atividades tinham maior relevância sob a sua visão do setor de GP da Cooperativa, obteve-se que a atividade de desenvolvimento de pessoas foi o mais referido, seguido de acompanhamento, treinamento, seleção e retenção. Desenvolver é um processo de longo prazo que visa aperfeiçoar as capacidades e motivações do colaborador a fim deste vir a ser um membro de valor na organização. Logo, pode ser observado que os gestores estão preocupados com o desenvolvimento de seus colaboradores, que pode ser atrelado aos treinamentos para adquirirem novos conhecimentos e competências e levá-las para dentro de suas Unidades de Atendimento (França, 2007).

A questão do acompanhamento pode ser relacionada à seleção e retenção, em que, após o colaborador ser selecionado com competências específicas, a GP precisa acompanhá-lo e fazer o possível para não perdê-lo para a concorrência. As competências podem ser consideradas fatores estratégicos e um diferencial competitivo devido sua difícil imitação por outras empresas.

Na avaliação dos gestores em considerar estratégico o setor de GP na Cooperativa, obteve-se que 77% responderam que sim, 9% consideram que em parte, e 14% consideram muito estratégico. Nesse sentido, na concepção da maioria dos respondentes o setor de GP é percebido como estratégico. A estratégia muda constantemente e precisa estar integrada a organização de forma conexa (Camargo, 2003). Dessa forma, o setor de GP na visão do respondente 17 é percebido:

“Sim, é uma das áreas que tem a responsabilidade de acompanhar as pessoas e hoje uma das coisas que mais precisamos dar a atenção dentro de um negócio, pois são as pessoas que trabalham e fazem a empresa crescer.”

Em contrapartida, quanto à questão, o respondente 6 considera a GP da seguinte forma:

“Em parte, Já temos alguns processos, mas temos possibilidade de acompanharmos mais próximo o desempenho e o entendimento dos colaboradores da Cooperativa.”

Mesmo considerando “em parte” o setor de GP como estratégico, ressalta-se que a estratégia não é estática e vai de encontro a todos envolvidos e influenciados (Camargo, 2003).

4.1 Implicações para a teoria

Este estudo discute a nova perspectiva da GP, considerando os indivíduos como elementos-chave e essenciais para as organizações, sendo diferenciais competitivos, que devem ser organizados e geridos de forma a se aproveitarem suas capacidades e habilidades em prol da organização e da busca por vantagens competitivas sustentáveis. Essas mudanças na forma e no papel da GP perpassam a história e promovem debates

no campo teórico acerca da gestão estratégica de pessoas, buscando uma nova perspectiva de compreensão e novas articulações teóricas sobre esta área pode trazer significativas diferenças no entendimento sobre como tornar o desempenho das organizações mais eficazes, em termos de sua capacidade de produzir resultados condizentes com as demandas do ambiente e das formulações estratégicas organizacionais (Storey, 2007). Assim, este estudo traz uma reflexão sobre a importância da gestão estratégica de pessoas, e como os gestores devem entender e perceber que fazem parte desta atuação que reflete o papel cada vez mais central do capital intelectual na organização, passando a ser considerada como elemento estratégico das organizações para se diferenciarem frente aos clientes, concorrentes e comunidade como um todo. Consoante a isso, (Wright, Kroll & Parnell, 2000) afirmam que a implementação estratégica eficaz requer que os Gestores considerem o modo como as questões como liderança, poder e cultura devem ser administrados para possibilitar que os colaboradores das organizações trabalhem juntos, a fim de realizar os planos estratégicos. Reitera que as estratégias não podem ser implementadas de forma eficaz sem as pessoas e, que a implementação eficaz da postura estratégica passa, necessariamente, pela adequada organização de capacidades dos indivíduos que compõem a organização.

5. Conclusões

Devido às constantes mudanças no mundo globalizado, em que a competitividade aumenta de forma imprevisível, a GP se tornou um fator determinante a fim de se obter melhores resultados. Nessa perspectiva, este estudo identificou em um âmbito geral que os Gestores das Unidades de Atendimento da Cooperativa entendem o setor de GP como estratégico. Essa constatação está amparada pelas respostas dos gestores que atribuíram as pessoas como elementos importantes dentro da Cooperativa, enfatizando as atividades e práticas que visassem seu desenvolvimento pessoal e profissional, a fim de obter-se um bom resultado para a instituição. Sobre a atuação do setor de GP na Cooperativa, pode-se verificar que este atende de forma positiva às necessidades das Unidades de Atendimento e dos Gestores. Porém, ainda há um número de Gestores que não sabem se posicionar quanto alguns questionamentos a respeito do setor de GP, principalmente em relação a sua importância e atuação. Isso pode estar associado aos gestores não entenderem exatamente a função do setor e da sua importância para a organização, e, como o mesmo pode ser relevante nas decisões tomadas e impactar nos resultados da Cooperativa. Assim, cabe ao setor de GP analisar/refletir sobre o seu desempenho e da importância do papel desempenhado no funcionamento de algumas Unidades de Atendimento, e intensificar o seu trabalho nestas áreas, com um maior envolvimento.

Quanto às atividades de maior relevância do setor de GP, os Gestores consideraram o desenvolvimento, retenção, seleção, treinamentos e motivação dos colaboradores como fundamentais. Nessa perspectiva, pode-se fazer um alinhamento entre a importância do setor de GP selecionar colaboradores de forma correta e a necessidade de mantê-los motivados e treiná-los a fim de demonstrar que são valorizados no ambiente de trabalho.

Sobre treinamento e remuneração serem os mais condizentes com o esperado pelos gestores, no que tange aos treinamentos, verificou-se que tem uma boa aceitação ao que é oferecido pela Cooperativa, além de entenderem como uma forma de desenvolvimento para a organização. Sobre as formas de remuneração, os resultados indicaram que não são as mais satisfatórias com o esperado pelos Gestores, devendo ser revistas no futuro. Isto deve ser observado pelo setor de GP, já que os tipos de remuneração oferecidas são umas das formas de se atrair e reter colaboradores.

O setor de GP pode ser considerado fator estratégico aos Gestores em sua maioria, porém, o setor não está alinhado de forma igualitária para todos os Gestores, percebe-se que há a necessidade de participação e integração deste conjunto ao setor de GP. No geral, os Gestores entendem os colaboradores como elementos fundamentais e estratégicos perante o negócio da Cooperativa e que todos precisam estar alinhados com as estratégias do negócio a fim de se obter uma melhor visibilidade perante a concorrência e os clientes.

Por fim, os resultados não podem ser extrapolados pelo delineamento proposto de estudo de caso. No entanto, como analisou-se dados de diversas unidades de atendimento da Cooperativa e estes resultados podem servir de parâmetro para outras pesquisas no mesmo segmento e em instituições com delineamento similares. O desdobramento da pesquisa pode dar-se em outros ramos de atuação, como bancos, para discutir se a visão dos Gestores de unidades privadas difere das Cooperadas, e, em outros setores da economia para analisar a perspectiva estratégica do setor de GP para os negócios.

Referências

Araújo, L.C.G. & Garcia, A.A (2014). *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2.ed. São Paulo: Atlas.

Bardin, L. (2002). *Análises de Conteúdo*. 3.ed. Madri: Akal S.A. 185 p.

Bragança, L. F., Mainardes, E.W. & Laurett, R. (2015). Conceito de Estratégia na visão dos estudantes de Administração. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, São Paulo, 14(3): 75-92.

Bulgacov, S. et al. (2007). *Administração estratégica: teoria e prática*. São Paulo: Atlas. 187 p.

Camargo, M.A. de & Dias, A. T. (2003). Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 10(1): 27-39.

Carvalho, M. M. & Laurindo, F.J.B. (2007). *Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação*. 2.ed. São Paulo: Atlas. 227 p.

Castor, B. V. J. (2009). *Estratégias para a pequena e média empresa*. São Paulo: Atlas,. 200p.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4.ed. São Paulo: Manole. 512 p.

Coradini, J. R. & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa – *Disciplinarum Scientia*. Santa Maria, 5(1): 55-78.

COSTA, Paula Cristina. *Gestão de Pessoas: arte ou ciência*. 2007. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-arte-ou-cincia>> Acesso em: 03 out. 2016.

Demo, Gisela. (2010). *Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional* / Gisela Demo. – 3.ed. – São Paulo: Atlas, 173 p.

Drews, G. A., Pizolotto, M. F. & Griebeler, M. P. D. (2012). *Estratégias de Gestão de Pessoas*. Ijuí: Unijuí, 66 p.

Dutra, J S. (2016). *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 400 p.

Fernandes, D. M. (2011). *Recrutamento e seleção de pessoas: Processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional*. 2011. 89 f. TCC (Graduação Administração de Empresas) – Administração, Faculdade Tecsona, Paracatu,.

Ferreira, M. C. O. et al. (2015). *Políticas e práticas de Gestão de Pessoas e suas relações com o absenteísmo: desafios ao desenvolvimento sustentável*. Labor & Engenho, 9(3):87-97.

Fidelis, G. J. (2014). *Gestão de Pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais*. São Paulo: Érica, 121 p.

França, L. A. C. (2007). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas. 267 p.

Franco, J. O. (2008). *Recursos humanos: fundamentos e processos*. Curitiba: IESDE Brasil, 124 p.

Gil, A. C. (2012). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo : Atlas, 307 p.

Marras, J. P. (2016). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 352 p.

Mascarenhas, A.O. (2008). *Gestão estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 303p.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 299 p.

Moore, M.H. (2000). Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *NonprofitandVoluntarySectorQuarterly*, 29(1):183-208.

Mósca, H. M., Cereja, J. R.; Bastos, S. A. P. & Ramal, A. (org). (2014). *GPnas organizações contemporâneas*. 1.ed. Rio de Janeiro : LTC,

Mota, C. A. & Yonemoto, H. W. (2010). A importância da evolução do processo de GP para o crescimento das organizações. *ETIC: Encontro de Iniciação Científica*, 6(6).

Mussi, C. C. & Angeloni, M. T. (org.). (2008). *Estratégias: Formulação, Implementação e Avaliação: O desafio das organizações*. 1.ed. São Paulo: Saraiva 328 p.

Schimmelfenig, Cristiano. (2010). Cooperativismo de crédito: uma tendência. *Revista de Administração e Ciências Contábeis do Ideau – RS, Alto Uruguai*, 5(10), 12 p.

Sentanin, Odemilson Fernando. (2004). *Gestão por processo numa empresa de pesquisa e desenvolvimento: objetivo estratégico de um sistema de gestão*. Tese de Mestrado, UFSCAR, São Carlos, SP, Brasil.

SOUZA, J. J. & B., A. V. B. (2008). GP e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. *Revista de Administração da UFSM, Santa Maria*, 1(2): 291-305, mai./ago.

Storey, J. (2007). What is strategic HRM? In J. Storey, (Ed.). *Human resource management: a critical text*. London: Thomson Learning, p. 59-78.

Tavares, M. C. (2010). *Gestão Estratégica*. 3.ed. São Paulo: Atlas,. 434 p.

Wilson, D. & Jarzabkowski, P. (2004). Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, 44(4):11-20.

Wright, P., Kroll, M. & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.